ПРАКТИЧЕСКИЙ МИНИ-ГИД

Четыре роли PAEI

Как понимать свой подход к работе и договариваться в команде

P Результат	**A** Порядок
E Развитие	**I** Взаимодействие

Результат · Порядок · Развитие · Взаимодействие

По модели Ицхака Калдерона Адизеса. Самостоятельный обзор и практические материалы Академии бизнеса Елены Борнер.

Для чего этот гид

Чтобы обсуждать рабочие действия понятным языком: какой результат нужен, как организовать выполнение, что менять и как действовать вместе.

О статусе материалов

Практики и примеры составлены для этого гида. Наш опросник — авторский пилот по модели PAEI, не официальный ALIS. Он помогает формулировать вопросы, а не выносить решение о человеке.

01 · МОДЕЛЬ

Четыре функции одной работы

Организации нужны и ближайший результат, и способность продолжать работу в будущем.

P · Производить полезный результат

Смысл функции — удовлетворять потребность того, для кого выполняется работа. Важно не количество занятости, а полезный итог.

A · Делать процесс надёжным

Последовательность действий, правила и контроль помогают получать результат с меньшими потерями и повторять удачные решения.

E · Готовить изменения

Замечать будущие потребности, видеть возможности и выбирать новые направления. Идея должна соотноситься с тем, что предстоит сделать.

I · Создавать совместную работу

Общие ценности и договорённости помогают людям согласовывать действия. Команда сохраняет способность работать, когда привычный руководитель недоступен.

Опора: Адизес, 2009, с. 22–23, 126–127. Формулировки пересказаны.

02 · РЕЗУЛЬТАТ И ПОРЯДОК

Р и А: сделать и организовать

Два подхода помогают получить полезный результат сегодня.

Р в действии

Клиент ждёт ответ к вечеру. Сотрудник уточняет, какое решение нужно клиенту, готовит его и проверяет, можно ли им воспользоваться.

Если смотреть только через Р

Можно постоянно спасать срочные задачи, забывая устранять причины повторяющихся сбоев. Вопрос для проверки: что снова потребует ручного вмешательства завтра?

А в действии

После нескольких ошибок команда фиксирует критерии готовности, порядок проверки и ответственного за передачу результата.

Если смотреть только через А

Правила могут сохраняться, даже когда больше не помогают делу. Вопрос для проверки: какую потребность обслуживает это правило?

Попробуйте на своей задаче

Запишите нужный результат одним предложением. Затем выберите одну проверку, которая предотвращает самую дорогую ошибку. Не добавляйте контроль без понятной пользы.

Опора: Адизес, 2009, с. 22–23. Примеры и практика — авторские.

03 · РАЗВИТИЕ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

E и I: менять и объединять

Эти функции помогают сохранять результативность и согласованность в будущем.

E в действии

Меняются запросы клиентов. Сотрудник предлагает новый способ работы, формулирует гипотезу и выбирает небольшую пробу, чтобы проверить её пользу.

Если смотреть только через E

Новые идеи могут вытеснять выполнение уже принятых решений. Вопрос: какую гипотезу проверяем сейчас и что доведём до результата?

I в действии

Два отдела по-разному понимают передачу задачи. Они согласуют общий результат, границы ответственности и способ разрешать расхождения без постоянного посредника.

Интеграция глубже дружелюбия

Хорошая атмосфера полезна, но не заменяет общую ответственность. Признак для обсуждения: могут ли люди сами согласовать действия, когда руководитель отсутствует?

Попробуйте на своей задаче

Назовите одно изменение, которое назревает. Затем договоритесь, кого оно затрагивает, как получить обратную связь и кто принимает решение.

Опора: Адизес, 2009, с. 90–91, 126–127. Примеры и практика — авторские.

04 · КОМАНДА

Дополнение вместо одинаковости

Предпочтение одного подхода не отменяет необходимости остальных функций.

Один проект — четыре вопроса

Запуск нового продукта: P — что получит клиент? A — как обеспечим качество и сроки? E — какая возможность делает запуск нужным? I — как договорятся участники и разделят ответственность?

Как обсуждать разногласия

Сначала назовите общий результат. Затем уточните, какую потребность защищает каждый участник: скорость, надёжность, возможность или согласованность. Согласуйте критерий решения и следующий шаг.

Чего не стоит делать

Назначать роли пожизненными ярлыками, объяснять любой конфликт «несовместимостью типов» или подбирать команду только по буквам профиля.

Вопрос для встречи

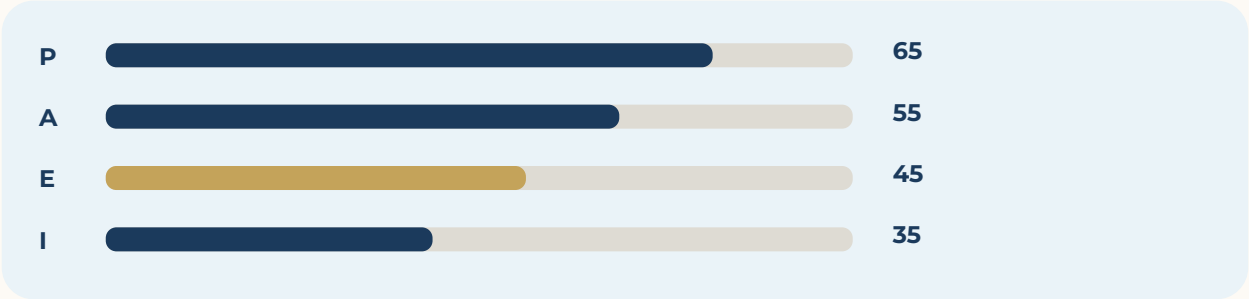
Какая функция в этой задаче остаётся без внимания? Кто возьмёт конкретное действие и с кем нужно согласовать результат?

Опора: Адизес, 2009, с. 32–33. Сценарий встречи — авторская практика.

05 · НАШ ОПРОСНИК

Как читать профиль предпочтений

В 20 блоках нужно распределить ранги 4, 3, 2 и 1 между четырьмя полезными подходами.



Что означает график

По каждой роли получается от 20 до 80 баллов; общая сумма всегда 200. Более длинная полоса означает, что в этом наборе утверждений подход чаще получал высокий ранг.

Учебный пример

P=65, A=55, E=45, I=35. В данном ранжировании чаще предпочитался P. Это не означает «65% компетентности» и не доказывает недостаток навыков взаимодействия.

Какой вывод допустим

Сопоставьте профиль с конкретными поступками и требованиями задачи. Небольшая разница в суммах не объявляется значимой: надёжность таких различий пока не установлена.

Чего профиль не показывает

Здесь нет правильных ответов, нормативного рейтинга и автоматического решения о найме. Равные суммы не доказывают равные способности. Профили разных версий опросников нельзя напрямую сравнивать.

06 · ПРАКТИКА

Одна задача на семь дней

Выберите реальную рабочую задачу и проверьте полезность одного нового действия.

День 1 · Назовите результат

Что должно измениться для клиента или коллеги? По каким наблюдаемым признакам будет понятно, что задача выполнена?

День 2 · Сделайте процесс понятным

Уточните срок, ответственного, критерий качества и ближайшую проверку. Оставьте только то, что помогает выполнению.

Дни 3–4 · Проверьте возможность

Какое небольшое улучшение стоит попробовать? Запишите ожидаемую пользу, условия пробы и признак, при котором вы остановитесь.

Дни 5–6 · Согласуйте работу

Обсудите ожидания с теми, кого касается задача. Проверьте, понятны ли передача результата и действия при расхождениях.

День 7 · Сверьте с фактами

Что получилось? Что помогло? Где потребовалось вмешательство? Выберите одно действие, которое сохраните на следующую неделю.

Моя задача и нужный результат:

Действие, которое проверю:

Дата и признаки результата:

07 · ИСТОЧНИКИ И ГРАНИЦЫ

Модель, опросник и практика

Важно различать исходную концепцию, авторскую адаптацию и наблюдения реальной работы.

Основной источник

Ицхак Калдерон Адизес. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. ISBN 978-5-9614-0939-0. Использован экземпляр, предоставленный Еленой. Номера страниц в этом гиде относятся к печатной нумерации книги.

Что взято из книги

Содержание четырёх функций, идея взаимодополняющей команды и понимание интеграции как устойчивой совместной работы. Гид — самостоятельный краткий пересказ с новыми примерами, а не копия книги.

Что разработано для проекта

20 блоков самоописания, порядок ранжирования, прозрачный подсчёт, оформление профиля, примеры и семидневная практика. Психометрическая проверка авторского опросника ещё не завершена.

Визуальный ориентир

StatBlank: statblank.com/metodiki/test-adizesa-paei, просмотрено 17.11.2026. На сайте описан иной интернет-опросник с диапазоном 10–40; его пороги и буквенные коды не переносились в нашу версию.

Не смешивать разные задачи

Упражнения в конце книги проверяют распознавание ролей. Наш опросник описывает предпочтения, а рабочие пробы проверяют выполнение задач. Эти результаты отвечают на разные вопросы.

Академия бизнеса Елены Борнер · редакция 1 · 17.11.2026